

III 資 料 III

東アジア進出日系企業のマネジメント課題

古 賀 武 陽

I. 対象企業のプロフィール

東アジア進出企業におけるマネジメント上の諸問題は、親会社の国籍によってどのような違いがあるか—われわれプロジェクトチームの当初の問題意識はそうした親会社国籍の違いによる現地企業マネジメント手法の違いに焦点を置いていた。発送したアンケート総数は1,635通。日本、韓国、台湾から東アジア各国に進出している自動車、電機、化学品の3業種¹⁾を対象とした。ところが集計してみたところ、回収アンケート75通(回収率4.6%)のうち日本以外の国からの進出企業はわずか4社のみ。あとはすべて日系企業からの回答であった。アンケート用紙の全文は別項(61ページ)を参照されたい。

そこで、外国企業4社を除外し、日系進出企業のみを対象とする調査として集計・分析することとした。71社の業種ならびに進出先国の内訳は表1の通りである。

表1 業種別進出先別内訳

進出先	タイ	マレーシア	シンガポール	台湾	中国	インドネシア	フィリピン	韓国	ベトナム	合計
自動車	6	2	1	3	3	0	1	1	1	18
電機	8	4	3	1	17	1	2	1	0	37
化学品	2	2	5	3	3	1	0	0	0	16
合計	16	8	9	7	23	2	3	2	1	71

ここでこれら71社のプロフィールを概観しておこう。進出先の企業設立年次は平均1990年で1964年から2000年までと幅広い。また従業員規模でみると平均737.5人だが、最も小規模な企業はシンガポールの販売会社の4人から最大規模の企業は中国の製造業の6,116人となっている。

1) 「2001年海外事業活動基本調査概要」(経済産業省)によれば、自動車、電機、化学品の3業種で全製造業現地法人数の52.5%を占め、全製造業売上高の73.3%を占める。

主要業務について、R&D、購買、製造、販売、持株会社、その他の6区分で質問した。

製造が49社のうち20社は販売も兼ねている。また製造を主業務にしながらR&Dを担当する企業が4社、購買を担当する企業が3社ある。販売を主業務とする企業は19社で、うち1社は購買も担当している。持ち株会社機能をもつ企業も1社ある。その他の業務としては、補修・整備、アフターサービス、調査などをおこなう企業が3社あった。

親会社の持ち株比率の平均は73%。親会社出資比率100%の現地法人は28社を数える。

累積ベースでみた業績は、黒字が77%、赤字が23%となっているが、配当をしている企業は48%にとどまっており、無配企業が52%と半数をこえている。

II. 進出動機は「コスト・メリット」と「グローバル化」

まず、進出動機について業種別に見てみよう（表2）。自動車では「a 労働コストメリット」と「e 海外活動のグローバル化」が24%と最大の進出動機になっており、「c 現地市場の開拓」が13%でこれに次いでいる。電機では「e 海外活動のグローバル化」（20%）、「a 労働コストのメリット」（19%）、「c 現地市場の開拓」（18%）、「f 現地政府のインセンティブ」がほぼ同率で並んでいる。化学品では「c 現地市場の開拓」が30%と最大の動機にあげられており、「e 海外活動のグローバル化」（22%）がこれに次ぐ。いずれの業種も「g グループ会社からの要請」「b 優秀な人材」などの進出動機は極めて低い。

表2 業種別進出動機

	a	b	c	d	e	f	g	h	合計
自動車	24%	4%	13%	7%	24%	9%	7%	12%	100%
電機	19%	10%	18%	9%	20%	18%	3%	3%	100%
化学品	14%	—	30%	5%	22%	16%	8%	5%	100%
全体	19%	7%	19%	8%	22%	15%	4%	6%	100%

注) a 労働コストのメリット b 優秀な人材 c 現地市場の開拓 d よりよい部材購買環境 e 海外活動のグローバル化 f 現地政府のインセンティブ g グループ会社からの要請 h 現地企業からの要請
(この凡例は表2～6共通)

次に、3業種の主業務をベースに大きく製造拠点と非製造拠点別にその進出動機を整理してみた（表3）。製造拠点として分類されるのが49社、非製造拠点が23社

である。製造拠点にとっての最大の進出動機は「a 労働コストのメリット」(23%)にあるが、同時に「f 現地政府のインセンティブ」(20%)も主要な動機付けになっているようだ。「e 海外活動のグローバル化」、「c 現地市場の開拓」がこれにつづく。

これに対して、非製造拠点の場合は、「e 海外活動のグローバル化」、「c 現地市場の開拓」がともに36%で最大の進出動機となっており、「a 労働コストのメリット」は9%であり、製造拠点の進出動機との相違が著しい。

表3 拠点別進出動機

	a	b	c	d	e	f	g	h	合計
製造拠点	23%	7%	14%	8%	17%	20%	4%	7%	100%
非製造拠点	9%	4%	36%	7%	36%	2%	4%	2%	100%
全 体	19%	7%	19%	8%	22%	15%	4%	6%	100%

これをさらに詳しく主要業務6分野ごとに見ると、それぞれ最大の進出動機としてあげられているのは、R&Dでは「b 優秀な人材」(27%)、購買では「d よりよい部材購買環境」「e 海外活動のグローバル化」がともに23%、製造では「a 労働コストメリット」(23%)、販売では「c 現地市場の開拓」(26%)、製造と持株会社機能をもつ企業は1社だけだが、「a 労働コストメリット」と「c 現地市場の開拓」がそれぞれ50%、そしてその他の業務をおこなう企業では「e 海外活動のグローバル化」が43%となっている。進出企業の担当する主要業務によって進出動機が異なるのは当然のことだが、全体で見ても「e 海外活動のグローバル化」(21%)、「a 労働コストのメリット」、「c 現地市場の開拓」(ともに18%)、「f 現地政府のインセンティブ」(16%)が代表的な進出動機といえるだろう。

表4 主要業務別進出動機

	a	b	c	d	e	f	g	h	合計
R & D	9%	27%	9%	18%	18%	18%			100%
購 買	15%	15%		23%	23%	15%	8%		100%
製 造	23%	7%	14%	8%	17%	20%	4%	7%	100%
販 売	14%	7%	26%	7%	24%	13%	5%	4%	100%
持株会社	50%		50%						100%
そ の 他	7%	14%	21%	7%	43%	7%			100%
全 体	18%	9%	18%	9%	21%	16%	4%	5%	100%

これをさらに進出先国別に概観してみると(表5)、「a 労働コストメリット」はシンガポールを除いていずれの国でも首位または二位にランクされている。シンガ

ポールは「d 部材購買環境の良さ」「e 海外活動のグローバル化」「f 現地政府のインセンティブ」がそれぞれ19%で並んでいる。シンガポールは地理的にも地域統括本部の設置が活発で、政府も各種の外資優遇制度を充実させており、IPO（国際調達本部）としての機能を担う進出も活発化していることを反映している。「b 優秀な人材」では韓国、フィリピン、マレーシアなどが高くランクされているが、タイ、台湾、中国では非常に低い。「c 現地市場の開拓」はインドネシア（40%）、台湾（35%）、韓国（25%）で特に高いが全体的にも19%となっており、「a 労働コストメリット」とならぶ。「e 海外活動のグローバル化」はいわば海外拠点の多極化のための進出という意味合いがあるが、全体的には22%と最大の進出動機であることを示している。タイ、マレーシア、中国、インドネシアでそれぞれ20%をこえている。

表5 進出先国別進出動機

	a	b	c	d	e	f	g	h	合計
タイ	19%	2%	19%	7%	26%	12%	5%	12%	100%
マレーシア	18%	14%	18%	5%	27%	18%			100%
シンガポール	5%	10%	14%	19%	19%	19%	14%		100%
台湾	18%	6%	35%	6%	12%	6%		18%	100%
中国	25%	2%	16%	9%	22%	16%	4%	5%	100%
インドネシア	20%		40%		20%	20%			100%
フィリピン	23%	23%	15%		15%	23%			100%
韓国	25%	25%	25%			25%			100%
ベトナム					100%				100%
全体	19%	7%	19%	8%	22%	15%	4%	6%	100%

なお、進出動機は親会社の出資比率別にみた場合（表6）、何か特徴的なことがつかめるだろうか。親会社の出資比率が100%の企業では進出動機の第一位は「e 海外活動のグローバル化」（23%）で「f 現地政府のインセンティブ」（22%）とほぼ並んでいるが、50%以上100%未満の場合は「c 現地市場の開拓」（24%）が最も多く「a 労働コストのメリット」「e 海外活動のグローバル化」がそれぞれ20%で二位となっている。50%未満では「a 労働コストのメリット」（22%）が最も多く、「c 現地市場の開拓」「e 海外活動のグローバル化」が19%で二位となっているといふように微妙な差がみられる。

表6 親会社出資比率別進出動機

	a	b	c	d	e	f	g	h	合計
100%	16%	11%	16%	8%	23%	22%	5%		100%
50%以上	20%	4%	24%	9%	20%	15%	4%	4%	100%
50%未満	22%	5%	19%	5%	19%	10%	3%	16%	100%
全体	19%	7%	19%	7%	21%	16%	4%	6%	100%

Ⅲ. 進出企業の所属組織及びトップの属性

海外拠点は進出動機によって、あるいは担当する業務によって所属する組織が異なってくる。今回の調査では親会社社長に直属する企業が32%、親会社の製品事業部に所属する企業が34%でほぼ同率にならび、親会社の地域事業部25%、持株会社5.6%などとなっている。また、進出企業トップの国籍²⁾についてたずねたところ、61社(86%)は親会社の国籍で、10社(14%)が進出先国の国籍であった。第三国の国籍(TCNs)は1社のみであった。進出企業トップはすべて男性であった。

なお、進出企業の社長が親会社から派遣されている場合、親会社における職位はどうであったかをたずねたところ、回答62社の内訳は次の通りで、組織的にも事業部直轄が多いことから事業部長が派遣されていることがわかる。その他には元役員だったもの、進出企業の経営者として雇用されたものなどが含まれる。

親会社の取締役	19.4%
事業部長	35.5%
部長	24.2%
課長	12.9%

Ⅳ. 決裁権限はどこまで委譲されているか？

現地進出企業の自立度を見るには、どの程度権限が委譲されているのかについて見るのが一方法である。別表の通り11項目について、(1) 進出企業に決定権限があるか、(2) 決定するに当たって事前承認が必要か、(3) すべて親会社のみ決定なの

2) ①日本在外企業協会の2002年5月調査によると、製造業の現地人社長比率は48%。業種別では電機57.2%、自動車38.4%、化学品52.8%。出資比率51%超の製造業現法では合計で23.8%となり、電機21%、自動車27%、化学品33.7%となっている。

か、の3条件について調べた。特徴的な項目について、いくつかピックアップしてみよう。

現地サイドに決定権がわずかしか委譲されていないのは「投資額の決定」(6%)で、これは製造拠点、非製造拠点どちらもほぼ同様の状況である。「事前承認が必要」が63%、「親会社のみ決定できる」が31%となっており、新規投資はもちろんのこと再投資においても親会社にお伺いをたてなければならない。「取締役の変更」も同じように、現地サイドに「決定権がある」と回答した企業は12%で、「事前承認」(54%)、「親会社が決定」(35%)と親会社主導型である。もっとも取締役の変更はわが国商法では株主総会マターであり、親会社との協議、または親会社による決定は「みなし株主総会」といえなくもない。「借入金額の決定」は31%の企業が現地で決定できるとしているが、事前承認56%、親会社の決定13%と依然親会社の影響力は大きい。対銀行政策の観点からも、現地企業のための判断にゆだねることのできない部分があることが理解できる。「生産目標の設定」になると親会社の決定は10%に低下し、54%の現地企業では「決定できる」としている。「親会社のみ決定できる」が10%をこえるのはこれら4項目までで、他の項目については大半の企業では現地サイドに権限を委譲している。権限委譲が最も進んでいるのは、「社員研修の実施」で全企業の96%で現地に決裁権限があるとしており、製造、非製造ともに90%をこえている。決定にかかわる親会社のウエイトはきわめて低い。また「雇用者数の決定」も全企業の89%が現地決裁でき、事前承認は10%、親会社の決定は1%でしかない。

総じていえることは、現地事情を反映した現地特定の項目については現地への権限委譲がかなり進んでいる反面、取締役の変更、投資額や借入金の決定など全社的なグローバル戦略にかかわるマターについてはやはり親会社の決裁権限ないし事前承認という形が温存されているということである。ポリセントリックな考え方とジオセントリックな考え方がここである種のバランスを保っているともみてよいのだろうか。

表7 権限委譲の拠点別状況

		決定権がある			事前承認が必要			親会社のみ決定できる		
		全体	製造拠点	非製造拠点	全体	製造拠点	非製造拠点	全体	製造拠点	非製造拠点
a	組織変更	68%	72%	58%	30%	26%	38%	3%	2%	4%
b	中間管理職の人事異動	83%	85%	79%	17%	15%	21%			
c	取締役の変更	12%	8%	18%	54%	49%	64%	35%	43%	18%
d	雇用者数の決定	89%	92%	83%	10%	6%	17%	1%	2%	
e	社員研修の実施	96%	98%	91%	4%	2%	9%			
f	生産目標の設定	54%	58%	38%	36%	35%	38%	10%	6%	24%
g	販売目標の設定	52%	55%	46%	44%	40%	50%	4%	4%	4%
h	借入金額の決定	31%	27%	39%	56%	58%	52%	13%	15%	9%
i	投資額の決定	6%	6%	4%	63%	62%	65%	31%	32%	30%
j	部品購買先の変更	74%	75%	69%	23%	23%	23%	3%	2%	8%
k	原材料購買先の変更	70%	74%	57%	25%	21%	36%	5%	4%	7%

V. 進出企業における社内公式言語

進出企業における社内公式言語の状況は、飛躍したいいかたをすれば企業戦略の一つの象徴であり、ひいては親会社も含めた企業文化を物語る。この場合、社内公式言語とは社内会議や社内文書において公式的に使用される言語を意味する。

回答企業72社のうち41社が「英語」(57%)、23社が「進出先国の言語」(32%)、11社が「親会社の言語」(15%)。特に公式言語を特定していない企業が7社(10%)あった。重複回答が10社の内訳は、「親会社と進出先国言語の併用」が7社、「英語と進出先国言語の併用」が2社、「英語と親会社の言語の併用」が1社あった。

この設問は、極めて地域特殊性が強いので全体を見てもあまり意味はない。進出先国別に見てみると、中国では英語を公式言語としている企業は25社中8社にすぎず、「進出先国言語」つまり中国語を公式言語としている企業は13社にのぼる。このうち5社は日本語との併用である。シンガポールの回答会社9社、マレーシアの8社、インドネシアからの回答会社2社はいずれもすべて「英語」が公式言語となっている。一方、タイでは回答企業16社のうち「英語」は11社、「進出先国言語であるタイ語」は5社となっているが、うち4社は英語ないし日本語との併用であり、タイ語のみを公式言語としている企業は1社にすぎない。このほか、台湾の6社のうち3社は中国語、韓国の2社のうち1社は韓国語、1社は日本語、韓国語併用で

ある。ベトナムからの1社は英語が公式言語である。

VI. マネジメント・システム

いわゆる日本的マネジメント手法といわれるものは、東アジア進出企業でどの程度採用されているのか。次の6項目について導入状況を聞いた。

a. 長期雇用, b. レイオフをしない, c. 公式の職務記述書, d. 目標管理制度, e. 職務よりも雇用期間に連動した賃金制度, f. 業績評価制度

このうち, a. b. eはこれまで伝統的な日本的経営方式の手法とされてきたものであり, c. d. fは最近では日本企業にも採用されているがどちらかといえばアメリカ型経営管理手法といわれるものである。

表8 マネジメント手法の導入状況 (N=72, 複数回答)

	a	b	c	d	e	f
自動車	50%	11%	39%	28%	17%	78%
電機	55%	13%	42%	39%	5%	84%
化学品	38%	13%	56%	19%	13%	50%
全体	50%	13%	44%	32%	10%	75%

注) a. 長期雇用, b. レイオフをしない, c. 公式の職務記述書, d. 目標管理制度, e. 職務よりも雇用期間に連動した賃金制度, f. 業績評価制度

まず, 全体で見ると, 「a. 長期雇用」は36社 (50%) が採用している。「b. レイオフをしない」は9社 (13%) が採用している。

「c. 公式の職務記述書」がある企業は32社 (44%)。東南アジアの各国ではジョブホッピングが頻繁にあり, 担当者がよく変わるので職務記述書が重要だ。

「d. 目標管理制度」は23社 (32%) の企業が導入している。「f. 業績評価制度」の導入企業は54社 (75%) あり, これらの企業はほとんど目標管理制度を導入しているという相関関係にあり, 逆に業績評価制度を持っていない企業18社のうち目標管理制度を持つのは1社のみ。「e. 年功賃金制度」を持つ企業はわずか7社 (10%)。

次に, 業種別に見てみると, 例えば, 「a. 長期雇用」については自動車18社のうち9社 (50%), 電機38社のうち21社 (55%) の企業が導入しているのに対して, 化学品では16社のうち6社 (38%) にとどまっている。一方, 「c. 職務記述書」については自動車39%, 電機42%に対して化学品は56%の企業が導入しているというように多少の差が認められる。総じていえることは, 日本的経営手法のうち, レイオフしない, 年功賃金などの導入は非常に少ないが, 半数の企業は「長期雇用」を

採用している。一方、業績評価制度、職務記述書、目標管理制度などいわゆるアメリカ型経営管理方式を採用する企業が多いということがわかった。

なお、これに関連して労働組合の存在について聞いたが、26社(36%)の企業に組合があり、残り46社には組合がないことがわかった。

Ⅶ. 「グローバル経営」についてどのように考えているか

これまでの回答からも、海外進出の目的のなかで「海外活動のグローバル化」が大きなウエイトを占めていることがわかる。それでは各企業は「グローバル経営」について具体的にどのような認識を持っているのだろうか。次の4項目について考え方を聞いた。なお、設問に当たっては「グローバル経営」について特に定義付けはおこなっていない。

- a. あなたの会社はいわゆる「現地化の推進」のために現地国籍のスタッフをもっと高いポジションにつける必要がある。
- b. あなたの会社は現地国籍の社長を必要としている。
- c. あなたの会社は現地企業からできるだけ多くの部品や設備を購入する必要がある。
- d. あなたの会社は現地の証券取引所に上場する必要がある。

これらの項目に対して1. 全くその通りだ 2. どちらかといえば正しい 3. どちらともいえない 4. どちらかといえばちがう 5. まったく違う、の5分類で回答願った(表9)。

「現地スタッフ登用の促進」については合計78%が「まったくその通り」「どちらかといえば正しい」と回答している。また、「部材調達の現地化の推進」については、「全くその通り」「どちらかといえば正しい」合わせて70%が肯定的。「全く違う」という否定派はそれぞれ1%とゼロである。

これに対して、「現地国籍の社長を必要としている」については「どちらともいえない」が31%で最も多く、消極派、否定派合わせて42%となり、肯定派の26%を大きく上まわっている。「現地の証券取引所に上場する必要がある」の考え方に対しては、肯定的な回答はわずか14%で、「どちらともいえない」と「まったく違う」がそれぞれ34%と並び、「どちらかといえば違う」(18%)も含めて考えれば、グローバル経営といえども現地証券取引所への上場までは視野に入っていないということが明確に現れてくる。

表9 グローバル経営に対する考え方

	まったくその通り	どちらかといえば正しい	どちらともいえない	どちらかといえば違う	まったく違う	合計
現地スタッフの登用	24%	54%	19%	1%	1%	100%
現地国籍の社長	13%	13%	31%	16%	26%	100%
部材の現地調達	45%	25%	25%	6%	0%	100%
現地証券取引所に上場	6%	8%	34%	18%	34%	100%

次に、国別に見てみると、「現地スタッフの登用」(表10)については、全面的に肯定する回答はフィリピン、韓国が50%、マレーシア38%、中国35%となった。「違う」、「全く違う」とする回答はわずか2%にすぎず、国別ではマレーシアで13%が「全く違う」と回答しているのが注目される。

表10 「現地スタッフをもっと登用すべきである」についての考え方

	まったくその通り	どちらかといえば正しい	どちらともいえない	どちらかといえば違う	まったく違う	合計
タイ	6%	81%	6%	6%		100%
マレーシア	38%	38%	13%		13%	100%
シンガポール	11%	44%	44%			100%
台湾	14%	43%	43%			100%
中国	35%	48%	17%			100%
インドネシア		100%				100%
フィリピン	50%	50%				100%
韓国	50%		50%			100%
ベトナム		100%				100%
全体	24%	54%	19%	1%	1%	100%

つぎに、「現地国籍の社長」(表11)という考え方について見ると、回答はかなり分散していることがわかる。肯定組は韓国で50%、シンガポールで38%あるが、全体では13%にとどまる。タイでは44%、台湾では29%が否定組である。より高いポジションを求める声は大きいものの、社長のポジションとなると何ともいえない、どちらかというところ「そこまではちょっと」というところであろう。

表11 「現地国籍の社長が必要である」についての考え方

	まったくその通り	どちらかといえば正しい	どちらともいえない	どちらかといえば違う	まったく違う	合計
タイ		13%	31%	13%	44%	100%
マレーシア	25%		25%	25%	25%	100%
シンガポール	38%		13%	38%	13%	100%
台湾	14%	29%	14%	14%	29%	100%
中国	5%	20%	35%	15%	25%	100%
インドネシア		50%	50%			100%
フィリピン	25%		50%		25%	100%
韓国	50%		50%			100%
ベトナム			100%			100%
全体	13%	13%	31%	16%	26%	100%

表12 「できるだけ現地調達すべき」についての考え方

	まったくその通り	どちらかといえば正しい	どちらともいえない	どちらかといえば違う	まったく違う	合計
タイ	60%	27%	13%			100%
マレーシア	63%	13%	13%	13%		100%
シンガポール	33%	22%	33%	11%		100%
台湾	43%		57%			100%
中国	28%	33%	28%	11%		100%
インドネシア		100%				100%
フィリピン	75%		25%			100%
韓国	50%	50%				100%
ベトナム		100%				100%
全体	45%	25%	25%	6%		100%

では、「部材や設備などの現地調達」(表12)についてはどうだろうか。全面的に肯定する回答は、フィリピン75%、マレーシア63%、タイ60%、韓国50%となっている。「どちらかといえば正しい」の25%とあわせて全体の70%は肯定的回答である。現地調達はグローバル化の前提条件といってもいいかもしれない。

しかし、現地スタッフの登用や現地調達が進んでも、「現地証券取引所への株式上場」(表13)となると様子は変わってくる。国別では、マレーシア、韓国では50%、台湾43%、タイ38%がそれぞれ否定的である。逆にインドネシアの50%、マレーシアの25%は肯定的である。企業設立の歴史、現地証券市場の成熟度なども関係してこよう。また、企業のグローバル化が進んでも現地での株式公開となると別問題とする考え方もあるだろう。

表13 「現地の証券取引所に上場する必要がある」についての考え方

	まったくその通り	どちらかといえば正しい	どちらともいえない	どちらかといえば違う	まったく違う	合計
タイ	6%	19%	6%	31%	38%	100%
マレーシア	25%	13%		13%	50%	100%
シンガポール			29%	43%	29%	100%
台湾		14%	29%	14%	43%	100%
中国			68%	5%	26%	100%
インドネシア	50%			50%		100%
フィリピン			67%		33%	100%
韓国			50%		50%	100%
ベトナム			100%			100%
全体	6%	8%	34%	18%	34%	100%

一方、これらの項目に対して、担当分野別ではどのような特徴があるか見てみよう。まず、「現地スタッフの登用の推進」について最も肯定的なのはR&D部門で、サンプル数は3例と極めて少ないがすべて「まったくその通り」と回答している。購買部門40%、販売部門31%も肯定的である。「どちらかといえば肯定的」と加えれば購買は80%、販売は81%は現地スタッフ登用に肯定的な回答をしている。

「社長の国籍」については、購買部門で60%の企業が社長は現地国籍であることが必要であると回答している。逆に、製造部門の肯定的な回答はわずか8%、販売部門は11%となっており、否定的な回答「まったく違う」は製造31%、販売29%となっている。製造、販売など基幹的な機能から考えると社長を現地国籍の人物に委ねることに対する不安があるというのだろうか。それは単に ethnocentric な思考法に根ざしているのか、それとも本質的、構造的に現地国籍社長ではなし得ないものがあるのか。日本企業の今後の課題である。

「現地調達」については、特に担当分野別に大きな違いは認めにくい。R&D、持株会社など直接現地調達に従事していない企業が100%肯定的であるのは理想論的な思考からきているものなのか。現地調達に直接従事している購買部門が80%は肯定的だが、20%は「どちらともいえない」と回答しているが、このあたりが現実的なところかも知れない。

「現地証券取引所への上場」については、特に持株会社が全面的に否定しているのが注目される。R&D、購買も50%が否定的、販売の45%、製造の39%も否定的である。

Ⅷ. 進出先国におけるマネジメント上の諸問題（自由記述）

(1) まず各国に共通して認識されている問題は「労働者の定着率の低さ」。

「中間管理職が簡単に転職してゆく」（タイ）、「労働者の回転率が高い」（マレーシア）、「現地従業員のジョブホッピング」（シンガポール）、「若い労働者はアメリカのように頻繁に転職する」（中国）などの記述に進出企業の悲鳴が聞こえてきそうだ。

(2) 「従業員の資質」に対しての不満も多い。

「タイ人は大変優秀ですが、行動力に欠ける」（タイ）、「欠勤率が高く品質が一定しない」（マレーシア）、「国有企業であったため従業員のモラルが極めて低く、幹部のリーダーシップも不適切、業務上のミスも多い」（中国）、「従業員のやる気の少なさ、独創心の低さ」（中国）、「熟練労働者の不足」（タイ、マレーシア、中国）、「優秀な技術者・管理者の不足」（タイ）など。

(3) 「現地政府の規制や法律の不透明性、頻繁な改正」に対する非難の声は特に中国に進出している企業に多い。

「販売価格が政府により規制されていること」（マレーシア）、「現地の法律、関連条例などの理解に時間がかかる、手続きが煩雑」（中国）、「関連政府機関の不透明、不親切、不統一見解、腐敗現象の横行」（中国）、「多くの条例が短期間のうちに頻繁に変更される」（中国）、「法律、条例などが安定していない」（中国）、「政府の条例の一貫性の無さ」（ベトナム）、「為替の国家管理、法律などの頻繁な変更」（中国）。

(4) タイ進出企業に特に顕著なのは「文化や言葉」に関する問題だ。

「文化とマネジメントスタイルの違い（タイ）」、「言葉、文化の誤解」（タイ）、「言葉の問題（現地及び日本両国のマネジャーたち全員が必ずしも英語を話せない）」（タイ）。

このほか、「為替変動に対するリスクヘッジ」（タイ、マレーシア、中国）、「IT、電力、通信など産業インフラの遅れ」（タイ）、「現地企業及び外国企業の同業者間の激しい競争」（マレーシア）、「原油価格上昇のための電力料金の急上昇」（シンガポール）。

(5) 「日本の親会社とのコミュニケーション上の問題」に対する問題もある。

「日本とのやりとりが多く、言葉だけでなく日本親会社内での状況・方針等がな

かなか理解できないためどうしても日本人頼りになる」(シンガポール)、「日本側の無理解、不勉強。何事も日本中心主義で考え、日本流を押しつけてくる。報告せよ、報告せよと、毎日物書きのように報告業務に追われ、本業に手がまわらない」(中国)。

このほか、「中国との関係」(台湾)、「不動産価格の高騰」(香港)など当該地特有の問題も指摘されている。

Ⅹ. まとめ

今回の調査は有効回答数が71件と少なく、必ずしも一般化できる結果であるとは言いがたいが、それでも東アジアに展開している日系企業の実態をかなり描写できたのではないかと思う。そこにあぶり出される実態として次の4点に要約できよう。

1. 製造拠点として進出する場合は「労働コストのメリット」は今も最大の要因であるが、「海外活動のグローバル化」が肉薄しており、全体で見れば「グローバル化」要因が最大の動機となっていること。また「現地市場の開拓」も大きな要因になってきていること。
2. 海外現法に対する権限委譲は「借入金額の決定」はかなり委譲が進んでいるが、「投資額の決定」はまだ親会社主導であること。
3. 伝統的な日本型経営手法にくらべアメリカ型経営手法の導入が目立っていること。
4. 現地スタッフの登用、現地調達への推進には大いに賛成だが、現地国籍の社長を必要とすべきとはあまり考えていないし、現地証券取引所への上場などは否定的であること。

わが国の海外進出企業の海外生産比率は2000年度で32%を超えた。グローバル化への厳しい批判が高まるなか、進出企業のマネジメント上の諸課題もますます高度化、複雑化して行く。

P.F.ドラッカーは近著「ネクスト・ソサエティー」³⁾で、「多くの企業が多国籍企業のままでいるが、グローバル企業へと変身せざるをえなくなる」と指摘している。

進出企業のマネジメント課題がグローバル企業の経営戦略として位置づけられるのも遠くはあるまい。

3) 「ネクスト・ソサエティー」P.242, P.F.ドラッカー著, 上田惇生訳 ダイアモンド社刊

Profile of Respondent

Company Name : _____

Your Name : _____ Title : _____

The address to which a summary report should be sent : _____

QUESTIONNAIRE

This questionnaire is sent to the foreign subsidiaries operating in the East Asian countries owned by Japanese, Korean, and Taiwanese multi-national companies.

Followings are the definitions of key terms in the questionnaire.

- Parent company means the Japanese, Korean, or Taiwanese company which owns your company, and does not mean host or other country companies even if your company is owned by both (e.g., joint venture). If your company is owned among Japanese, Korean, and Taiwanese companies, the parent company is defined as one with the highest share of the capitals.
- Parent country nationals mean persons sent from the parent company.

I Company Profile (Please describe your company profile based on the following table.)

Year established	
Number of Employees	
Number of the Parent Country Nationals, of Which	Persons, of which, Line members: _____%, Staff members: _____%
Major Products (up to three) , and Market share	1. Name of product/service: Market share of the above product/service : _____ % in host country market _____ % in worldwide market
	2. Name of product/service: Market share of the above product/service : _____ % in host country market _____ % in worldwide market
	3. Name of product/service: Market share of the above product/service : _____ % in host country market _____ % in worldwide market
Your Company's Major Activities (Check one or more)	<input type="checkbox"/> a. R&D <input type="checkbox"/> b. Procurement <input type="checkbox"/> c. Manufacturing <input type="checkbox"/> d. Sales <input type="checkbox"/> e. Holding Company <input type="checkbox"/> f. Others (Pls. specify): _____
Amount of Capitals (US Dollars)	\$ _____ million
Composition of Capital by Investors	% Parent company % Other companies owned by the parent company % Other of the parent country companies % Host country Companies % Other companies % Others (specify) _____
Accumulated Performance (Check one)	<input type="checkbox"/> a. Gain <input type="checkbox"/> b. Loss
Payment of Dividend (Check one)	<input type="checkbox"/> a. Paying <input type="checkbox"/> b. Not paying

II Organization and Management

1. Check one or more of the applicable reasons for entering into the country where you are operating.

- a. Advantage in labor cost
- b. Excellence in human resources
- c. Development of the local market
- d. Better condition for parts/material procurement
- e. Globalization of the overseas operation
- f. Incentives by the local government
- g. Requests from the group company
- h. Requests from the local company

2. To which organization does your company report? Check one of the applicable organizations below.

- a. President of the parent company
- b. Product division of the parent company
- c. Area division of the parent company
- d. Holding company
- e. Others (specify): _____

3. Please identify the nationality and sex of the president of your company.

- Nationality : a. Parent country nationals b. Host country nationals
 c. Third country nationals

- Sex: a. male b. female

4. If the president of your company is sent from the parent company, please identify his status in the parent company.

- a. Director of the board
- b. General manager of a division
- c. General manager of a department
- d. Manager
- e. Director of the subsidiary company
- f. Others (specify) _____

5. To what extent is your company empowered by the parent company? Please identify the degree you are delegated by items below.

	You can decide	Need approval before your decision	Only parent company can decide
a Organization change	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b Personnel changes for middle manager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c Personnel changes for director	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d Number of hiring employees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e Employee training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f Setting production goals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g Setting sales goals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h Amount of money loaned	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I Amount of capital investment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j Changes of parts suppliers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k Changes of material suppliers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Please identify the official language, if your company has designated one. (Note : Official language is the language to be used in the official communication such as the official meetings and the official letters.)

- a. English
- b. Language of the parent country
- c. Language of the host country
- d. None

7. Any of the following management systems currently being utilized in your company? Check one or more applicable items below.

- a. Long term employment b. No lay-off c. Formalized job description
 d. Management by Objectives (MBO) e. Wage system closely related with length of service than with job
 f. Performance evaluation system

8. Do you have the labor union in your company?

- a. yes b. no

9. How would you characterize the "global management" at your company? Please circle the number on the scale that best describes your opinion.: 1-"definitely true" 2-"somewhat true" 3-"can not say one way or the other" 4-"somewhat incorrect", 5-"definitely incorrect"

a. Your company needs to promote more host country nationals to higher position in order to proceed so called "localization":.

1 2 3 4 5

b. Your company needs to have a president of host country nationals.

1 2 3 4 5

c. Your company needs to procure parts and equipments from the local suppliers as possible as you can.

1 2 3 4 5

d. Your company needs to be listed on the local stock exchange.

1 2 3 4 5

10. Please describe the issues and/or problems in managing your business in the host country. (FREE ANSWER)

III Sales : Note : In the following questions, 'local' means the host country and the 'ASEAN 4' includes Thailand, Malaysia, Indonesia, and the Philippines.

11. Please describe where your company sells your products in 1995 and 2000 in terms of value (US dollar).

	Local Market	Japan	Other countries	Used exchange rate
1995	US\$	US\$	US\$	US\$=
2000	US\$	US\$	US\$	US\$=

12. Please describe the breakdown of exports to other countries in 1995 and 2000 in terms of ratio.

(Note: skip each column of 'Korea or Taiwan' in the case of companies located respectively in Korea or Taiwan)

	the US	the EU	Korea	Taiwan	ASEAN4	Other Asia	Others
1995	%	%	%	%	%	%	%
2000	%	%	%	%	%	%	%

13. Please describe the ratio of transaction by the nationalities of your client companies.

a. Of sales in local market (Note : skip each item of 'Korean or Taiwanese firm' in the case of companies located respectively in Korea or Taiwan)

①Purely local firm: _____ % ②Japanese firm: _____ % ③Korean firm _____ %
 ④Taiwanese firm: _____ % ⑤Others: _____ %

b. Of exports to Japan, Korea or Taiwan (Note : skip each line of 'Of exports to Korea or Taiwan' in the case of companies located respectively in Korea or Taiwan)

nationality destination	Japanese firm	Korean firm	Taiwanese firm	Others
Of exports to Japan	%	%	%	%
Of exports to Korea	%	%	%	%
Of exports to Taiwan	%	%	%	%

c. Of exports to the ASEAN4 or others

nationality destination	Purely local firm	Japanese firm	Korean firm	Taiwanese firm	Others
Of exports to the ASEAN4	%	%	%	%	%
Of exports to others	%	%	%	%	%

14. Please describe composition of invoice currency by markets. (Note : skip each line of 'Exports to Korea or Taiwan' in the case of companies located respectively in Korea or Taiwan)

	US \$	Yen	Euro	Won	NT \$	Local currency	Others (main currency)
Sales in local market	%	%	%	%	%	%	% ()
Exports to Japan	%	%	%	%	%	%	% ()
Exports to the US	%	%	%	%	%	%	% ()
Exports to the EU	%	%	%	%	%	%	% ()
Exports to Korea	%	%	%	%	%	%	% ()
Exports to Taiwan	%	%	%	%	%	%	% ()
Exports to the ASEAN	%	%	%	%	%	%	% ()
Exports to Others	%	%	%	%	%	%	% ()

15. Please describe proportion of OEM supply of the sales by markets.

①nothing (→ go to 17.)

②Local market: _____ % ③Japanese market: _____ % ④the US: _____ % ⑤the EU: _____ %

⑥Asia: _____ % especially the ASEAN4: _____ % ⑦Others: _____ %

16. Please describe the ratio of OEM by nationalities of your partner companies.

	Japanese firm	American firm	European firm	Others
of sales in local market	%	%	%	%
of exports	%	%	%	%

IV **Procurement** : Note : In the following questions, 'local' means the host country and the 'ASEAN 4' includes Thailand, Malaysia, Indonesia, and the Philippines.

17. Please describe where your company procures capital goods? (Note: skip each column of 'Korea or Taiwan' in the case of companies located respectively in Korea or Taiwan)

	local	Japan	Korea	Taiwan	Others
Mould/Die	%	%	%	%	%
Machine tool	%	%	%	%	%

18. Please describe the nationalities of capital goods suppliers in the host country? (Note : skip each column of 'Korea or Taiwan firm' in the case of companies located respectively in Korea or Taiwan)

	Purely local firm	Japanese firm	Korean firm	Taiwanese firm	Other firms
Mould/Die	%	%	%	%	%
Machine tool	%	%	%	%	%

19. Proportion of procurement of capital goods from the same group companies: _____%

20. Please describe the ratio of procurement of materials, parts and components.

a. By country or region (Note : skip each item of 'From Korea or Taiwan' in the case of companies located respectively in Korea or Taiwan)

①From Local: _____% ②From Japan: _____% ③From Korea: _____% ④From Taiwan: _____%
⑤From Singapore: _____% ⑥From the ASEAN4: _____% ⑦ From Hong Kong: _____%

b. By nationality of source company

- Of procurement from local (Note : skip each item of 'Korean or Taiwanese firm' in the case of companies located respectively in Korea or Taiwan)

①Purely local firm: _____% ②Japanese firm: _____% ③Korean firm: _____%
④Taiwanese firm: _____% ⑤Others: _____%

- Of procurement from Japan, Korea, or Taiwan (Note : skip each column of 'Korean or Taiwanese firm' in the case of companies located respectively in Korea or Taiwan)

	Japanese firm	Korean firm	Taiwanese firm	Others
Of procurement from Japan	%	%	%	%
Of procurement from Korea	%	%	%	%
Of procurement from Taiwan	%	%	%	%

- Of procurement from Singapore, the ASEAN4 or Hong Kong

	Purely local firm	Japanese firm	Korean firm	Taiwanese firm	Others
Of procurement from Singapore	%	%	%	%	%
Of procurement from the ASEAN4	%	%	%	%	%
Of procurement from Hong Kong	%	%	%	%	%

21. Ratio of procurement of materials, parts and components from the same group companies: _____ %

22. Change of sources of materials, parts and components for the past 5 years.

- a. change of procurement from Japanese company: from _____ % to _____ % between 1995 and 2000
- b. change of procurement from Korean company: from _____ % to _____ % between 1995 and 2000
- c. change of procurement from Taiwanese company: from _____ % to _____ % between 1995 and 2000
- d. change of procurement from purely local company: from _____ % to _____ % between 1995 and 2000
- e. change of procurement from other Asian company: from _____ % to _____ % between 1995 and 2000

23. Please describe composition of invoice currency in procurements by country or region (*Note : skip each line of 'Imports from Korea or Taiwan' in the case of companies located respectively in Korea or Taiwan*)

	US \$	Yen	Euro	Won	NT \$	Local currency	Others (main currency)
Procurement in local market	%	%	%	%	%	%	% ()
Imports from Japan	%	%	%	%	%	%	% ()
Imports from Korea	%	%	%	%	%	%	% ()
Imports from Taiwan	%	%	%	%	%	%	% ()
Imports from Singapore	%	%	%	%	%	%	% ()
Imports from other ASEAN4	%	%	%	%	%	%	% ()
Imports from Hong Kong	%	%	%	%	%	%	% ()
Imports from others	%	%	%	%	%	%	% ()

24. Does your parent company have International Procurement Office (IPO) in East Asia? Please give the location of it.

V Manufacturing

25. Number of employees working at the plants.

Non-managerial workers _____ Staff _____
 Managers including first line managers or group leaders _____

26. Select three important goals for the plants from the following options.

- Options : a. Cost down b. Improvement of product quality c. Installation of new product line
 d. Inventory (stock) control including the reduction e. Efficient delivery
 f. Procurement from host and/or the other East Asian countries
 g. Increasing supply to host and/or the other East Asian country markets
 h. Increasing supply to third country markets
 i. Increasing supply to parent and/group companies
 j. Others (specify) _____

Your Answers : The most important: _____ Second _____ Third _____

VI Research and Development: *Note :If your company has not yet implemented any R&D activities, you do not need to answer the following questions and all the questionnaire is completed here. Thank your very much for your cooperation.*

31. Check one or more of the applicable R&D activities implemented by your company.
- a. Development of new product
 - b. Development of new production process
 - c. Improvement of existing product
 - d. Improvement of existing production process
 - e. Development of new mould/die
 - f. Improvement of existing mould/die
 - g. Technical support for installation of production line including quality inspection/testing
 - h. Development and purchase to increase local content
 - i. Collaborative R&D projects with host country companies and institutions
 - j. Others (specify) _____
32. Check the percentage of R&D costs to the sales.
- a. Below 1 %
 - b. From 1% to 2%
 - c. From 2% to 3%
 - d. From 4% to 5%
 - e. More than 5% (specify) _____ %
33. Profile of the employees engaged in the R&D activities.
- a. Number of employees : _____
of Which : Parent country nationals _____ Host country nationals: _____
Other East Asian nationals _____
Others: _____ (specify their profile) _____
 - b. Nationality of R&D top manager: _____
34. Why the R&D activities have been implemented? Check one.
- a. Change of R&D policy and/or strategy by your parent company.
 - b. Your company's necessity
 - c. Both
 - d. Others (specify) _____
35. What kind of benefits can be achieved through implementing the R&D activities in the host country rather than in the parent country. Please circle the benefits (Check one and more).
- a. Access to local/area market needs
 - b. Access to new technology and the sources
 - c. Facilitating installation of new production line
 - d. Improvement of existing production lines.
 - e. Cost down by using host country engineers and/or researchers.
 - f. Use of higher technicality of host country engineers and/or researchers.
 - g. Increasing procurement from local or area markets.
 - h. Access to some benefits provided by the host country government (e.g., preferential tax treatment)
 - i. Others (specify) _____
36. What are the problems in implementing the R&D activities in the host country? (FREE ANSWER)

Thank you very much. Your cooperation is highly appreciated.

No. _____ (The code is just used for tracking purpose).